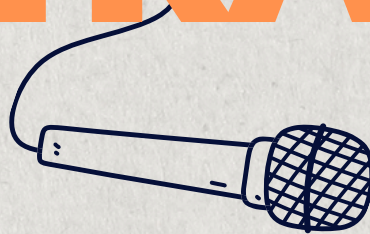




présente

PARITÉ EN PORTRAITS



#27

06 Novembre 2025



PARITÉ EN PORTRAITS



#27 - FRANCIS BAREL

Président-directeur général - Phenomen

Pour notre 27e Parité en Portraits, nous avons rencontré Francis Barel, PDG de l'insuretech Phenomen. Pour lui, travailler sur les viviers et promouvoir la parité dans la tech est une priorité et l'égalité femmes-hommes constitue aussi une opportunité d'attirer des talents, y compris étrangers, alors que d'autres pays reculent sur le sujet.

Après une première expérience dans le monde de la banque, Francis Barel a effectué un MBA aux États-Unis, puis plusieurs années en conseil en stratégie. En 2013, il rejoint PayPal pour douze ans, devenant en 2019 directeur général France. Depuis mars 2025, il est directeur général de Phenomen, avant d'en devenir également président. Il est aussi l'un des administrateurs de l'incubateur WILLA depuis septembre 2025.

Voici quelques extraits de la conversation.

Quel a été votre parcours ?

Francis Barel : Après une classe prépa et une école de commerce, j'ai rejoint BNP Paribas à Paris, où j'ai travaillé près de trois ans. Je suis ensuite parti aux États-Unis pour un MBA, avant de rejoindre un cabinet de conseil en stratégie spécialisé dans les services financiers pendant quatre ans. C'est là que j'ai découvert le secteur des paiements et de la tech.

Ma femme m'avait rejoint à New York et, à la naissance de notre fille, nous avons décidé de rentrer à Paris pour qu'elle grandisse auprès de ses grands-parents. J'ai alors intégré un autre cabinet, dans la continuité de ce que je faisais aux États-Unis, pendant trois ans.

Après ces sept années de conseil, j'ai rejoint PayPal, où je suis resté douze ans. J'y ai d'abord travaillé sur le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, puis sur la France, en tant que business developer, directeur commercial, puis directeur général pendant cinq ans.

J'ai quitté PayPal fin 2024 pour rejoindre l'insuretech Phenomen en mars 2025 comme directeur général. J'en suis devenu le PDG en août 2025.

Que fait Phenomen ?

FB : Nous sommes le leader européen de l'assurance annulation.

Côté organisateurs, nous les aidons à se couvrir contre le risque d'annulation : lorsqu'un grand festival, un événement ou une conférence est annulé, les conséquences financières peuvent être lourdes, voire mettre en péril leur activité. Nous les protégeons contre ce risque.

Côté consommateurs, nous distribuons, via des plateformes de billetterie, d'hébergement ou de voyage, une assurance annulation qui leur permet d'être remboursés s'ils ne peuvent finalement pas assister à l'événement. Contrairement à nos concurrents, nous remboursons 90 % des demandes en moins de 48 heures. Cette deuxième partie existe depuis environ six ans. Pour moi, comme c'était déjà le cas chez PayPal et ailleurs, l'expérience client est centrale : la satisfaction et la rapidité du service sont au cœur de notre approche.

Comment avez-vous appréhendé les questions d'égalité et de parité femmes-hommes ?

FB : Je dirais que j'ai eu ce modèle d'égalité assez tôt en tête, d'un point de vue personnel. Ma mère travaillait dans la recherche médicale depuis ma naissance. Elle travaillait beaucoup, et je me souviens qu'enfant, elle m'avait demandé si je lui en voulais de ne pas venir me chercher avec un goûter comme d'autres mamans. Je lui ai répondu que non, au contraire : j'étais très fier qu'elle travaille et qu'elle joue un rôle aussi important que mon père dans notre foyer. C'est ce *role model* qui m'a inspiré et que je défends et transmets aujourd'hui.

Ce modèle n'implique pas seulement des mères ou des femmes, mais aussi de la façon dont les pères ou les hommes se comportent vis-à-vis d'elles. Ce principe a toujours été, en filigrane, présent dans mon éducation et mon comportement.

Il ne s'agit pas d'une question de justice sociale, mais de simple logique : **50,5 % de la population mondiale est féminine, il est donc normal que les entreprises reflètent cette réalité.** Je n' imagine pas ma fille grandir dans un monde où ce n'est pas le cas.

Je suis plutôt capitaliste : le succès financier et professionnel doit être accessible à tous. **Avoir plus de femmes employées et dirigeantes ne relève pas seulement d'un enjeu moral, mais aussi stratégique : les entreprises qui ne reflètent pas l'ensemble de leurs clients – hommes et femmes – risquent de ne pas comprendre leurs besoins.**

Dans le secteur de la tech, quelles observations avez-vous fait ?

FB : J'ai eu de la chance avec PayPal : pendant douze ans, c'était l'une des entreprises tech de la Silicon Valley avec le plus fort taux de féminisation, avec 43 % de femmes et un board dont un tiers était féminin. À Paris, lorsque j'en étais DG, les effectifs étaient féminins à 60 % et 80 % des postes les plus seniors étaient occupés par des femmes. L'index égalité femmes-hommes oscillait alors entre 93 et 98/100.

Aujourd'hui, chez Phenomen, nous devons encore progresser, notamment au niveau du CODIR. Nous avons déjà environ 60 % de femmes dans les effectifs et il s'agit désormais de refléter cela au plus haut niveau. Nous venons donc de décider de recruter de façon volontaire une directrice juridique plutôt qu'un directeur. Celle-ci rejoindra le CODIR, ce qui n'était pas le cas de sa prédécesseure.

Chez PayPal, quels moyens ont permis d'atteindre la parité ? Une stratégie proactive était-elle en place ?

FB : Dès sa création à la fin des années 1990, PayPal fait de l'égalité femmes-hommes une priorité - à l'image du groupe eBay dont l'entreprise faisait alors partie. **Un levier concret a beaucoup compté pour la présence et la fidélisation des femmes à tous les niveaux : le congé sabbatique, quatre semaines offertes tous les cinq ans, pour tous.** À une époque où le congé maternité américain durait 6 à 8 semaines, ce dispositif contribuait à équilibrer les absences et levait, côté managers, un frein implicite au recrutement de femmes.

Chez Phenomen, nous sommes pour le moment trop petits pour mettre en place ce type de dispositif, mais nous avons déjà une bonne représentativité dans les effectifs. Il reste à travailler sur le CODIR.

Vous avez également évoqué la question du financement, déterminante pour faire bouger les lignes.

FB : Oui, c'est un levier majeur. Aujourd'hui, comme l'a montré SISTA, moins de 2 % des levées de fonds vont à des startups fondées par des femmes. Les pouvoirs publics ont un rôle d'entraînement essentiel : la BPI, principal financeur public en France, pourrait se fixer un quota minimal de financements en direction de fondatrices, créant ainsi un standard pour les fonds privés - à l'image des obligations déjà en vigueur sur la gouvernance.

Si j'étais au gouvernement ou investisseur, j'imposerais une progression : 30 % de financements pour les fondatrices à court terme, 50 % à horizon quelques années. C'est la seule manière de corriger durablement le déséquilibre et de casser la logique des *bros*, ces réseaux masculins très fermés qui freinent encore la diversité.

Selon vous, comment renforcer le pipeline de formation et encourager davantage de jeunes filles à s'orienter vers les filières scientifiques et techniques ?

FB : Dans les filières techniques - en particulier les écoles d'ingénieurs - la proportion de femmes recule de manière inquiétante. Sans un pipeline solide depuis ces écoles, la représentation féminine dans la tech restera faible à tous les niveaux, jusqu'aux directions. Il est intéressant de voir ce que font d'autres pays comme l'Inde ou les États-Unis avec les programmes STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*).

Il faut donc agir en amont, dès le lycée, voire dès le collège ou la primaire, pour encourager les filles à persévérer en mathématiques et en sciences.

J'ai lu il y a quelques années *Cerveau rose, cerveau bleu* de Lise Eliot [NDLR : éd. Robert Laffont, 2011], qui montre comment, très tôt, les filles sont orientées vers des filières jugées "plus faciles", créant des ghettos dès l'enfance. Cette tendance s'est aggravée avec les réseaux sociaux, qui véhiculent des représentations très réductrices des carrières possibles.

Au-delà de la tech, l'enjeu est de mettre en avant tous les métiers STEM, du développeur au banquier d'affaires. En effet, beaucoup de directeurs généraux viennent de postes techniques comme directeur administratif et financier, qui restent majoritairement masculins. Il faut donc commencer par alimenter le pipeline vers la finance, la tech et toutes les fonctions stratégiques.

Pour faire bouger les représentations, il faut de la visibilité : envoyer des ambassadrices de tous les métiers, montrer la diversité des parcours et des réussites. Les *role models* sont essentiels. En France, ce type d'initiatives reste rare. Aux États-Unis, les parents présentent souvent leur métier en classe ; certaines écoles françaises organisent des forums des carrières - j'y ai moi-même participé pendant plusieurs années à l'école de mes enfants - mais ce dispositif devrait être généralisé et amplifié.

Les pouvoirs publics jouent ici un rôle clé. Les écoles d'ingénieurs pourraient être incitées à recruter davantage de filles dès la seconde, en conditionnant une partie de leurs subventions à cette démarche. Sans impulsion gouvernementale, ces évolutions prennent des années – voire des décennies – comme je l'ai constaté dans d'autres domaines, par exemple la transition vers les paiements dématérialisés au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

Et au-delà de l'orientation, comment changer la perception des métiers de la tech et élargir le champ des possibles pour les femmes ?

FB : J'ai beaucoup coaché des femmes, notamment via le forum ELLE Active, que PayPal sponsorisait. Je le répète souvent : la tech est un secteur, pas un métier. On peut y faire du marketing, des ressources humaines, de la finance aussi bien que du code. Il n'est pas obligatoire de savoir programmer pour y travailler.

Mais il faut aussi éviter les *pink ghettos*. Si l'on cantonne les femmes aux fonctions support, on les éloigne du cœur produit et ingénierie, alors que la plupart des dirigeants viennent encore de parcours techniques ou financiers.

Les entreprises peuvent aussi agir à leur niveau : auditer leurs offres de recrutement et adopter un langage inclusif. En français, on précise « un-e chargé-e », ce qui aide ; en anglais, la neutralité est déjà acquise : « *We are looking for an account manager.* » Ce sont de petits gestes, mais leur effet cumulé peut profondément changer la perception des métiers et susciter de nouvelles vocations.

Vous avez eu des expériences professionnelles aux États-Unis, quelle lecture avez-vous sur le backlash actuel contre les politiques de diversité et d'inclusion ?

FB : Les États-Unis ont souvent cherché à être à la pointe sur ces questions, mais il arrive qu'en voulant aller très vite, on crée aussi des réactions de rejet.

À force de vouloir tout inclure, certains ont eu le sentiment d'être, eux, exclus.

Je me souviens d'un débat très parlant : dans la communauté LGBTQ+, on a voulu ajouter toujours plus de lettres à l'acronyme pour représenter chaque singularité. Le principe partait d'une bonne intention, mais à force d'ajouter des catégories, certains ont fini par ressentir que l'inclusion devenait... exclusive. C'est un paradoxe : plus on fragmente, plus on risque de perdre le sens premier, celui d'un collectif ouvert à la différence.

Ce sentiment d'exclusion a aussi nourri une réaction politique. Une partie de l'électorat de Donald Trump, en particulier des hommes blancs hétérosexuels, a eu l'impression qu'on voulait les effacer du paysage, pas seulement des entreprises, mais aussi de la société. Ce n'est évidemment pas le sens des politiques de diversité et d'inclusion qui visent simplement à rééquilibrer durablement la répartition du pouvoir et des opportunités après des siècles d'inégalités structurelles.

Mais cette confusion a été exploitée politiquement. En arrivant au pouvoir, Trump a cherché à supprimer ces politiques au motif qu'elles « blessaient son électorat ». La leçon à en tirer, selon moi, c'est qu'il vaut mieux expliquer ce que recouvre réellement la diversité : non pas un remplacement, mais un rééquilibrage, un partage plus juste des places, où chacun trouve sa place sans que personne ne se sente mis de côté.

Voyez-vous d'autres exemples internationaux qui pourraient servir de point d'attention ou d'inspiration pour la France ?

FB : Pour moi, un élément important est que le congé paternité devrait être obligatoire et équivalent à celui des mères. Les pays nordiques peuvent sur ce point servir d'inspiration. En Suède par exemple, le couple dispose de plus d'un an à se répartir librement. Le risque, bien sûr, est que le parent qui gagne le plus choisisse de prendre moins de congés. Mais tant qu'il existe cette distinction au niveau du congé parental, l'égalité hommes-femmes en entreprise restera incomplète. Les recruteurs pensent encore trop souvent : « *Elle est jeune, elle va avoir un bébé, je vais la perdre* », et cela freine les carrières féminines. Rendre le congé paternité obligatoire est un pas essentiel pour corriger cette discrimination.

Quel lien faites-vous entre parité et attractivité ?

FB : La France et le Grand Paris ont aujourd'hui une carte à jouer. Aux États-Unis, certaines politiques extrêmes excluent femmes et minorités, laissant des talents se sentir marginalisés. La France pourrait au contraire les attirer : faciliter leur venue via des visas simplifiés, soutenir les entreprises qui les recrutent et investir autant en actions qu'en paroles. L'objectif serait d'intégrer ces dirigeantes encore trop peu nombreuses en France et de créer un cercle vertueux.



Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) est le lab' de l'attractivité du Grand Paris.

Créé en 1991 par la CCI Paris Île-de-France avec une trentaine de Grand Paris Makers® (grandes entreprises françaises) et soutenu par la Métropole du Grand Paris, PCE analyse les tendances et facteurs qui façonnent les métropoles attractives d'aujourd'hui et de demain. PCE identifie les enjeux et propose des solutions concrètes pour que le Grand Paris et ses acteurs anticipent les grandes transitions et affirment leurs rôles de leaders sur la scène internationale.

Son ambition est de **faire du Grand Paris le pionnier et le leader des transitions** en portant les propositions des acteurs économiques et des territoires au plus haut niveau.

PCE assure 3 missions centrales :

- veille prospective, benchmarking international sur les facteurs d'attractivité des villes globales ;
- organisation de groupes de travail portés par des acteurs économiques pour dégager des pistes d'action et mettre en œuvre des chantiers d'expérimentation dans le Grand Paris ;
- mise en valeur des savoir-faire de nos Grand Paris Makers® en organisant des conférences et des séminaires, en accueillant des délégations internationales et en organisant des *learning expeditions*.



Paris-Île de France Capitale Économique

Éditeur

Paris-Île de France Capitale Économique
2 place de la Bourse - 75002 Paris
contact@pce-idf.org

Directrice de la publication

Chloë Voisin-Bormuth

Rédactrice

Juliette Podglajen

Communication

Louise Limare

